

Panduan Lengkap

Supervisi

Diperkaya Perspektif Syariah

Menuju supervisi yang profesional, beretos kerja tinggi, dan amanah

Sindu Mulianto, Eko Ruddy Cahyadi
Muhammad Karebet Widjajakusuma

Be Proud to Be A Supervisor

Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah
Oleh: Sindu Mulianto, Eko Ruddy Cahyadi, Muhammad Karebet Widjajakusuma
Perwajahan: A. Subandi

Diterbitkan pertama kali oleh:
Penerbit PT Elex Media Komputindo
Kelompok Gramedia - Jakarta
Anggota IKAPI, Jakarta
Januari 2006

234061093
ISBN: 979-20-9234-X

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab percetakan.

gunung-gunung, dan lari dari masalah. Islam justru diturunkan untuk memecahkan masalah manusia di dunia ini.

Di saat rahib-rahib dan pendeta terbuai dan terpaku dalam *seremonial jahiliah* menunggu rezeki dari langit, kaum muslim justru proaktif menjemput datangnya rezeki tanpa lupa akan *Rabb*-nya.

"*Maka apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah di muka bumi dan carilah karunia Allah. Dan ingatlah Allah sebanyak-banyaknya agar kalian beruntung*". (TQS al-Jumu'ah: 10)

Rabb-nya pun mengajarkan agar manusia bertindak secara profesional.

"*Tiap-tiap orang berbuat sesuai syakilah ('skill')-nya ....*"
(TQS al-Isra: 84)

Islam pun mengajarkan kualifikasi *human capital* dalam bekerja.

"*... karena sesungguhnya, orang yang paling baik kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.*"
(TQS al Qashash: 26)

Islam pun mengajarkan jalan pencarian rezeki yang paling modern, yang disebut sembilan dari sepuluh pintu rezeki, yakni perdagangan. Bahkan Adam Smith–seorang pakar ekonomi barat–pernah mengatakan, "*Masyarakat ekonomi primitif ditandai dengan mata pencaharian pemburu, seperti Indian Amerika Utara. Sedangkan masyarakat ekonomi modern ditandai dengan perniagaan, yaitu masyarakat Islam yang dipimpin oleh 'Mahomet and his immediate successors!'*"

BAGIAN SATU:

SOSOK SUPERVISOR

Supervisor bukanlah Superman, namun orang yang mampu membuat stafnya bekerja "Super"

4. Jenjang Pimpinan Tingkat Bawah (*Supervisory level*). Jabatan ini, antara lain *superintendent*, supervisor, *foreman*, kepala subdinas, kepala seksi, dan kepala subseksi. Ada yang menambahkan kepala regu, kepala kelompok, dan *charge hand*. Tugas utamanya melaksanakan rencana kerja sejalan dengan kebijaksanaan perusahaan dan melakukan pengawasan agar semua kegiatan berjalan seperti yang diharapkan. Jumlahnya banyak.

Tingkatan di atas hanyalah gambaran umum karena setiap perusahaan dapat berbeda dalam menetapkan jenjang kepangkatan, hierarki, serta jumlahnya. Dalam menetapkan jenjang kepangkatan, hierarki, serta jumlahnya, ada banyak faktor yang memengaruhi.

Tugas dan Tanggung Jawab Supervisor

Secara umum, tugas dan tanggung jawab supervisor adalah:

1. Memimpin karyawan yang berada di bawah tanggung jawabnya.
2. Memahami sasaran perusahaan dan mengusahakan agar kontribusi dan hasil kerja bawahannya menunjang sasaran perusahaan.
3. Memberikan informasi kepada atasan, rekan, dan bawahan,
4. Menjaga kekompakan dan menyamakan persepsi dalam pelaksanaan tugas.
5. Mencari dan mengembangkan cara yang lebih baik dalam mencapai sasaran.
6. Melatih bawahan dengan menekankan kerja sama kelompok (meningkatkan kemampuan bekerja di dalam kelompok).
7. Membina dan memelihara kelompok.
8. Menerjemahkan atau menjabarkan kebijakan serta peraturan perusahaan sebagai pedoman kerja kelompok.
9. Menjalankan peraturan perusahaan.

tugas yang baik dan pertanggungjawaban atas hasil kerjanya. Jadi, kewenangan memang erat kaitannya dan melekat dengan pelaksanaan tugas, tanggung jawab, dan fungsi seorang supervisor.

Secara umum wewenang seorang supervisor adalah sebagai berikut:

1. Membuat keputusan yang berhubungan dengan tugas.
2. Menghargai hasil karya atau prestasi kerja karyawan untuk meningkatkan moral kerja dalam bentuk nonfinansial. Sementara itu, penghargaan yang menyangkut finansial, kenaikan tingkat/pangkat, promosi atau penghargaan lain dapat dilakukan dalam bentuk usulan.
3. Mendayagunakan tenaga kerja dan sumber daya lain di bagiannya untuk mencapai sasaran tugas.
4. Mengundang pendapat dan mendorong ide bawahan untuk ikut berpartisipasi dalam membuat keputusan.
5. Mengambil langkah-langkah disiplin terhadap kesalahan karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Mulai dengan teguran, peringatan sampai usulan mutasi, skorsing, atau pemutusan hubungan kerja (PHK).

Itulah sebabnya, kiranya dapat diartikan secara luas bahwa yang dimaksud dengan kata supervisor tidaklah terbatas dengan mereka yang menyandang predikat atau pangkat supervisor saja, tetapi juga siapa saja yang di dalam tugasnya mencakup unsur pengawasan. Oleh karena itu, pengertian ini dapat mencakup unsur pimpinan lain atau setiap jabatan yang mempunyai bawahan.

CIRI-CIRI SUPERVISI EFEKTIF

Menurut R. Keith Mobley dalam artikelnya "*The Keys to Effective Supervision*", supervisi efektif memiliki ciri-ciri yang dijadikan panduan dalam mengembangkan keterampilan supervisi dan dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan tugas-tugas supervisi seorang pemimpin. Ciri-ciri yang dimaksud adalah:

kali dilupakan oleh perusahaan ketika mempromosikan seseorang sebagai manajer atau supervisor. Pada umumnya, mereka hanya diberikan pelatihan untuk memantapkan dan meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial, tanpa memerhatikan keterampilan administratif.

Keterampilan Interpersonal

Keterampilan ini menuntut seorang supervisor untuk mengelola hubungan baik dengan berbagai pihak (anak buah, karyawan, dan manajer di divisi lain baik yang terkait langsung maupun tidak langsung, pemasok, klien, pimpinan perusahaan, dan karyawan lainnya). Keterampilan ini juga mencakup kemampuan menangani konflik di tempat kerja dan menangani karyawan yang sulit diajak bekerja sama. Supervisor atau manajer yang memiliki keterampilan ini akan lebih mudah menggalang dukungan dari berbagai pihak untuk mendukung keputusan yang dibuat, menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, serta mencari solusi masalah-masalah yang dihadapi.

Keterampilan Membuat Keputusan

Seorang manajer atau supervisor diberikan tanggung jawab untuk membuat berbagai keputusan di departemen atau divisi yang dipimpinnya, misalnya keputusan menunda sebuah pekerjaan, memulai sebuah pekerjaan, menentukan apakah pekerjaan dapat diselesaikan oleh SDM yang ada atau butuh bantuan konsultan dari luar (*outsourcing*). Semua keputusan ini akan memengaruhi kelancaran jalannya kegiatan operasional dan berdampak pada tercapainya target yang telah ditetapkan. Jadi, seorang supervisor perlu membekali diri dengan keterampilan yang penting ini, misalnya mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi yang berhasil dikumpulkan



- Seorang supervisor tidak menangani sendiri secara fisik pekerjaan, tetapi mengarahkan, membimbing, melatih, dan memotivasi bawahannya untuk memberi kontribusi secara optimal.
- Seorang supervisor adalah "jembatan" bagi pimpinan puncak dan staf pelaksana di tingkat terbawah.
- Seorang supervisor harus memberi contoh yang baik kepada bawahannya. Perbaikilah sikap diri sebelum meminta bawahan memperbaiki sikapnya.
- Jadikan supervisi sebagai bagian dari amal ibadah kepada Allah SWT dengan melaksanakan syariat-Nya. Ini akan menjadikan Anda memiliki motivasi yang kuat.

SUPERVISOR BUKANLAH *SUPERMAN*, NAMUN ORANG YANG MAMPU MEMBUAT STAFNYA "BEKERJA SUPER" (STRATEGIS, UNGGUL, PRODUKTIF, EMPATIK, DAN REALISTIS)

Dengan hierarki seperti ini, seorang karyawan yang membutuhkan keberhasilan dapat dimotivasi untuk bekerja beberapa jam lebih banyak untuk suatu tugas yang sulit diselesaikan tepat pada waktunya; seorang pegawai yang membutuhkan penghargaan diri akan dimotivasikan untuk bekerja dengan sangat hati-hati agar menghasilkan suatu pekerjaan dengan kualitas yang tinggi. Selanjutnya, Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85% kebutuhan fisiologis, 70% kebutuhan rasa aman, 50% kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40% kebutuhan harga diri, dan hanya 10% kebutuhan untuk aktualisasi diri.

Setelah delapan belas tahun Maslow memunculkan teorinya, David C. McClelland (1961), psikolog Amerika dari Universitas Harvard, merilis teori motivasi baru: motivasi berprestasi (*achievement motive*). Motivasi ini diartikan sebagai "*impetus to do well relative to some standard of excellence*" (Johnson, 1984). Dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Dalam teori ini, dikemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh "virus mental" yang ada di dalam dirinya. Virus mental yang dimaksud adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus ini terdiri atas 3 dorongan kebutuhan, yaitu kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*), kebutuhan akan kerja sama (*need of affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*).

McClelland memfokuskan perhatian pada pembinaan virus mental manajer. Caranya adalah melalui pengembangan potensi mereka dalam lingkungan kerja secara efektif. Dengan cara ini diharapkan produktivitas perusahaan yang berkualitas tinggi dapat terwujud hingga tujuan utama perusahaan dapat tercapai.

Dari penelitiannya–juga Murray (1957) serta Miller dan Gordon (1970)–dapat disimpulkan adanya hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi.

dan pengecut serta menyisakan dua pilihan, yang keduanya mulia. Menangkan pertempuran atau mati syahid. Di sinilah terbentuk kesamaan visi dan misi antara pemimpin dan bawahan dalam membangun tim yang kompak dan padu. Langkah ini telah membuahkan kemenangan. Sebuah kemenangan yang mengantarkan umat Islam memasuki babak baru, dakwah di bumi Andalusia.

Panglima itu adalah Thariq bin Ziyad, seorang pahlawan muslim pembebas Andalusia yang namanya diabadikan untuk menyebut bukit karang setinggi 450 meter di semenanjung pantai tenggara Spanyol. Jabal Thariq, begitulah orang Arab menamai bukit itu. Lidah Eropa menyebutnya Gibraltar.

Thariq, sang pemimpin, menempatkan diri tidak hanya sebagai seorang *commandor*, namun juga motivator. Kemenangan yang diraihnya termasuk peristiwa yang bersejarah. Betapa tidak, 7.000 prajurit muslim harus berhadapan dengan jumlah personel musuh yang jauh lebih besar, 25.000 prajurit Visigoth di bawah perintah Raja Roderick. Sebuah kekuatan perang yang sangat tidak berimbang, mengingatkan kita pada fenomena Perang Badar. Saat itu pasukan musuh berjumlah lebih dari tiga kali lipat pasukan muslim.

Pembakaran kapal dilakukan justru untuk membangkitkan motivasi pasukan muslim. Islam hanya mengenal dua pilihan mulia dalam jihad, yang keduanya berbalas pahala besar, yakni menang atau mati syahid. Ketidakberimbangan kekuatan pasukan saat itu berpotensi untuk membuat kecut nyali sebagian pasukan yang dapat meracuni kekuatan tim. Ciutnya nyali dan rendahnya semangat dapat membuat mereka berpikir untuk kembali ke pantai, mengayuh kapal meninggalkan lahan ibadah. Ini harus dicegah! Hangusnya kapal menjadi puing-puing yang teronggok membuat kemungkinan ini ikut hangus musnah. Seperti yang dikatakannya, "*Lautan ada di belakang kalian, musuh ada di depan kalian, ke manakah kalian akan lari?*" Maju menero-

tersebut. Dilihat dari sisi ruang lingkup pengambilan keputusan, terdapat hal-hal yang sangat prinsipil dan hal-hal yang bersifat teknis. Kreativitas berpikir akan sangat bermanfaat bila dikembangkan dalam ruang keputusan yang bersifat teknis, seperti "bagaimana cara melakukannya, apakah tidak sebaiknya kita melakukan ini terlebih dahulu, baru yang itu", dan lain-lain.

Ada sebuah contoh bagaimana dulu Rasulullah SAW mengadakan supervisi terhadap pasukannya saat berangkat ke medan Perang Badar untuk menghadapi musuh yang berjumlah tiga kali lipat dari kaum muslim. Rasulullah menanamkan sikap kepada para sahabatnya untuk berani mengemukakan pendapat sesuai keahlian atau kemampuan yang dikuasainya dalam melaksanakan hukum syariat. Hukum syariat merupakan hal yang sangat prinsipil yang patut dilaksanakan dalam memenuhi seruan Allah SWT. Sekitar 313 muslim yang sedang berpuasa Ramadhan pun berangkat memenuhi panggilan mulia untuk berjihad di Badar dipimpin langsung oleh Rasulullah SAW.

Muhasabah Supervisi 2: Antara Kreativitas dan Loyalitas

Badar, bulan Februari 624 M. Berpuluh gundukan pasir terlihat menonjol seolah ingin menunjukan keperkasaannya di tengah sengatan panas matahari. Di bentangan padang pasir itu, terdapat empat sumur dalam formasi tidak beraturan berderet dari utara ke selatan.

Derap kuda pasukan muslim dipimpin Rasulululllah SAW memasuki Badar. Beliau segera mengatur strategi untuk menempatkan posisi pasukan di medan perang itu. Beruntung, pasukan musuh kalah cepat tiba di Badar sehingga strategi dapat dibuat secara leluasa. Sesuai aksioma perang klasik, siapa yang ada di atas, dia yang menang. Tampaknya, saat itu Rasulullah pun meyakini aksioma tersebut sehingga beliau memerintahkan

bimbingan, seorang staf bermotivasi tinggi akan bergerak dan bekerja memenuhi target bahkan memberikan nilai plus lainnya. Sebaliknya, staf yang tidak termotivasi ibarat kotak besi. Meskipun kotak tersebut memiliki berat yang sama atau bahkan terbuat dari bahan yang sama dengan roda, namun akan terasa berbeda dalam menggerakkannya. Dengan dorongan besar, kotak besi dapat bergeser, namun pergeserannya hanya sebesar energi yang dikeluarkan untuk mendorongnya. Arahan dan bimbingan yang memadai, bahkan lebih dari cukup, tidak akan membuat staf yang bermotivasi rendah memberikan kejutan-kejutan prestasi. Ia hanya akan bergerak setelah perintah dan arahan dilakukan berulang kali. Harapan maksimal yang dapat disandarkan di pundaknya adalah sebatas menyelesaikan pekerjaan.

gerak tim terarah ke tujuan yang tepat, untuk melakukan sesuatu yang benar, sedangkan manajemen membuat tim bergerak produktif dan efisien dan melakukan segala sesuatunya dengan benar.

Perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen disarikan seperti tampak pada Peraga 3.1. Perbedaan itu dilihat dari 4 aspek, yaitu (1) asal kata, (2) kegiatan pokok, (3) aspek titik berat, dan (4) hasil akhir. Seorang supervisor adalah seorang manajer atau orang yang memiliki amanah jabatan manajerial.

Aspek Perbedaan	Kepemimpinan	Manajemen
Asal kata	*Lead* = petunjuk	*Manus* = tangan
Kegiatan pokok	Memotivasi orang (sisi manusianya)	Mengatur kegiatan orang (sisi mekanisnya)
Aspek	Aspek psikologisnya, perasaan, seni.	Aspek ilmiahnya, caranya, sistemnya.
Hasil akhir	*A high performance team* (tim dengan kinerja tinggi)	*A well run operation* (operasi yang berjalan dengan baik)

Peraga 3.1 Kepemimpinan vs Manajemen

Akan tetapi, tepatkah jika seorang supervisor sekaligus menjadi pemimpin? Baiklah, lihatlah pengertian kepemimpinan di tulisan selanjutnya.

PENGERTIAN

Jika Anda seorang supervisor, berarti Anda juga seorang pemimpin. Nah, bagaimanakah hasil kepemimpinan Anda? Apakah karyawan yang Anda pimpin menyenangi Anda? Ya? Awas, hati-hati, ini mungkin jebakan. Disenangi orang atau anak buah belum tentu menjadi ciri kepemimpinan yang baik. Namun, dibenci orang juga harus dihindari karena jelas

4. ***Individualized Consideration*** (pertimbangan individu). Pemimpin bersedia mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan/pengikut serta secara khusus bersedia memerhatikan kebutuhan bawahan/pengikut mengenai pengembangan karier mereka.

Sekalipun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi tersebut (Daryanto dan Daryanto, 1999).

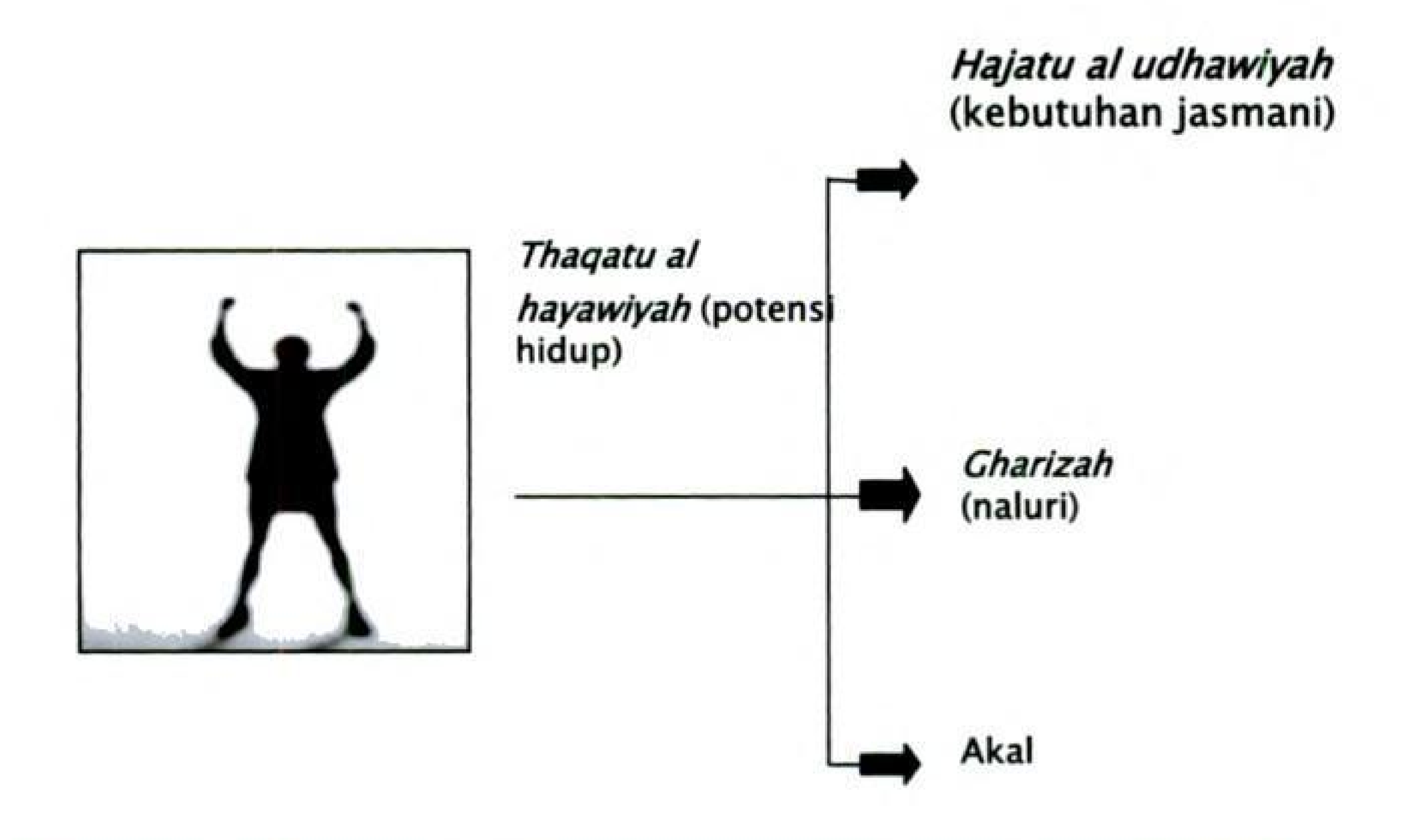
Jadi, dari kelima model kepemimpinan di atas, yang manakah pilihan Anda? Idealnya, tentu Anda memilih model terakir, yakni model kepemimpinan "*metanoiac*". Jika model ini yang menjadi pilihan Anda, yang manakah dari empat dimensi kepemimpinan "*the four I's*" (4 I) di atas yang belum Anda miliki? Idealnya, tentu Anda harus dapat memiliki semuanya. Ibarat makanan, Anda harus memenuhi pola 4 sehat dan 5 sempurna. Ringkasnya, perhatikan sari tulisan berikut.

Siapakah Pemimpin Itu?

Mereka adalah:

- Orang yang memimpin, mengarahkan, dan menyuruh orang/bawahannya bekerja.
- Orang yang mengoordinasi dan mengontrol pekerjaan orang lain.
- Orang yang mempunyai bawahan/anak buah.
- Orang yang menumbuhkan karyawan lewat bimbingan, arahan, dan dorongan untuk bekerja sama lebih efektif menuju sasaran bersama.

Dengan kata lain, walaupun seseorang memiliki jabatan atau pangkat sebagai supervisor, jika yang bersangkutan tidak melakukan hal-hal tersebut, berarti ia bukan seorang pemimpin atau



Memimpin pola pikir (*aqliyah*) dan pola sikap (*nafsiyah*) pribadi agar pemenuhan dan penyaluran *hajatu al udhawiyah* dan *gharizah* senantiasa sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan kepada sang *Khaliq*.

Peraga 3.2 Kepemimpinan *Metanoiac* Islam atas Diri Sendiri



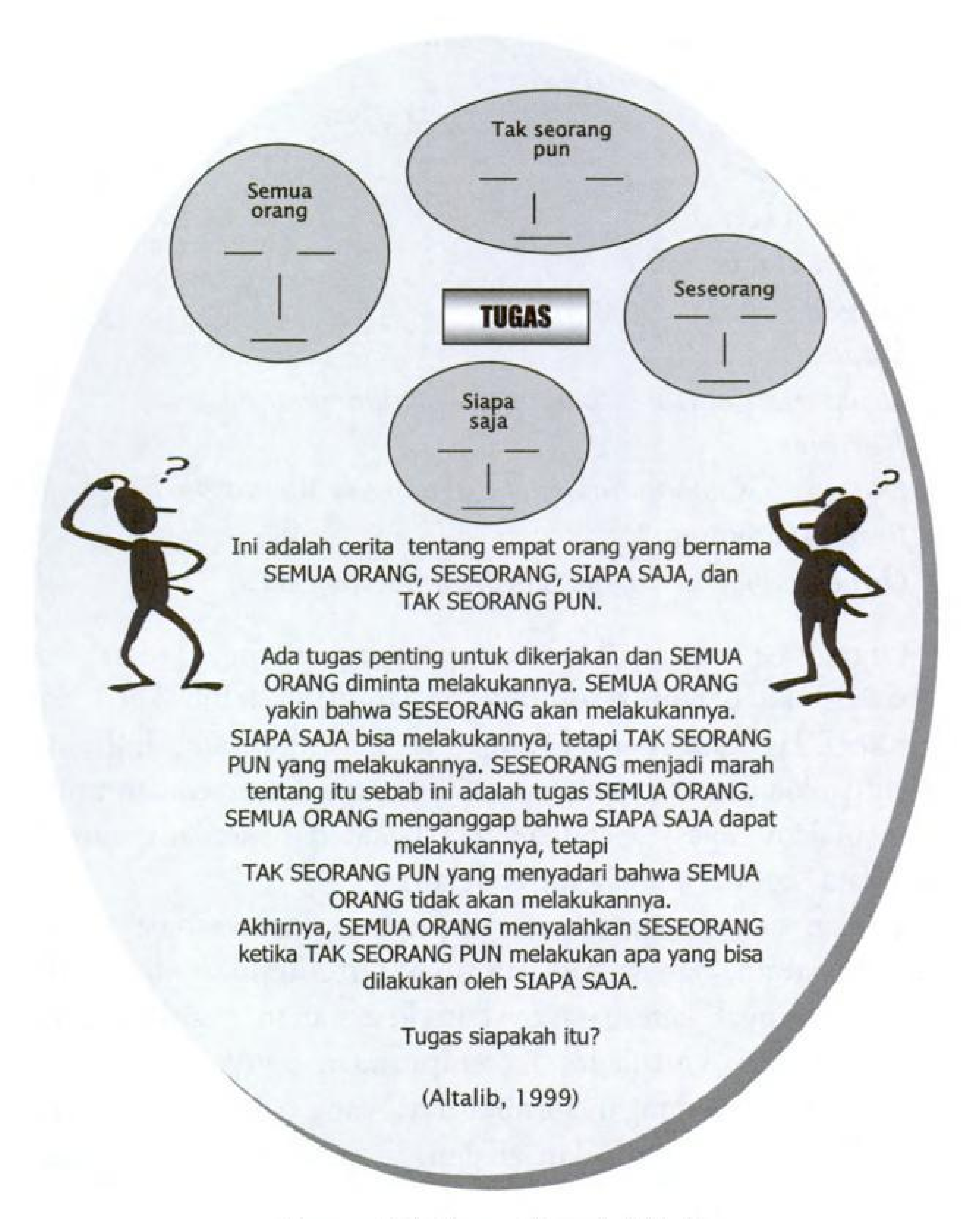
Tugas supervisor sebagai pemimpin *metanoiac* mencakup:

- pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya dengan hasil baik,
- pembinaan dan pemeliharaan kelompok kerja yang berada di bawah wewenangnya, dan
- pengembangan dan pemberdayaan individu bawahannya secara maksimal.

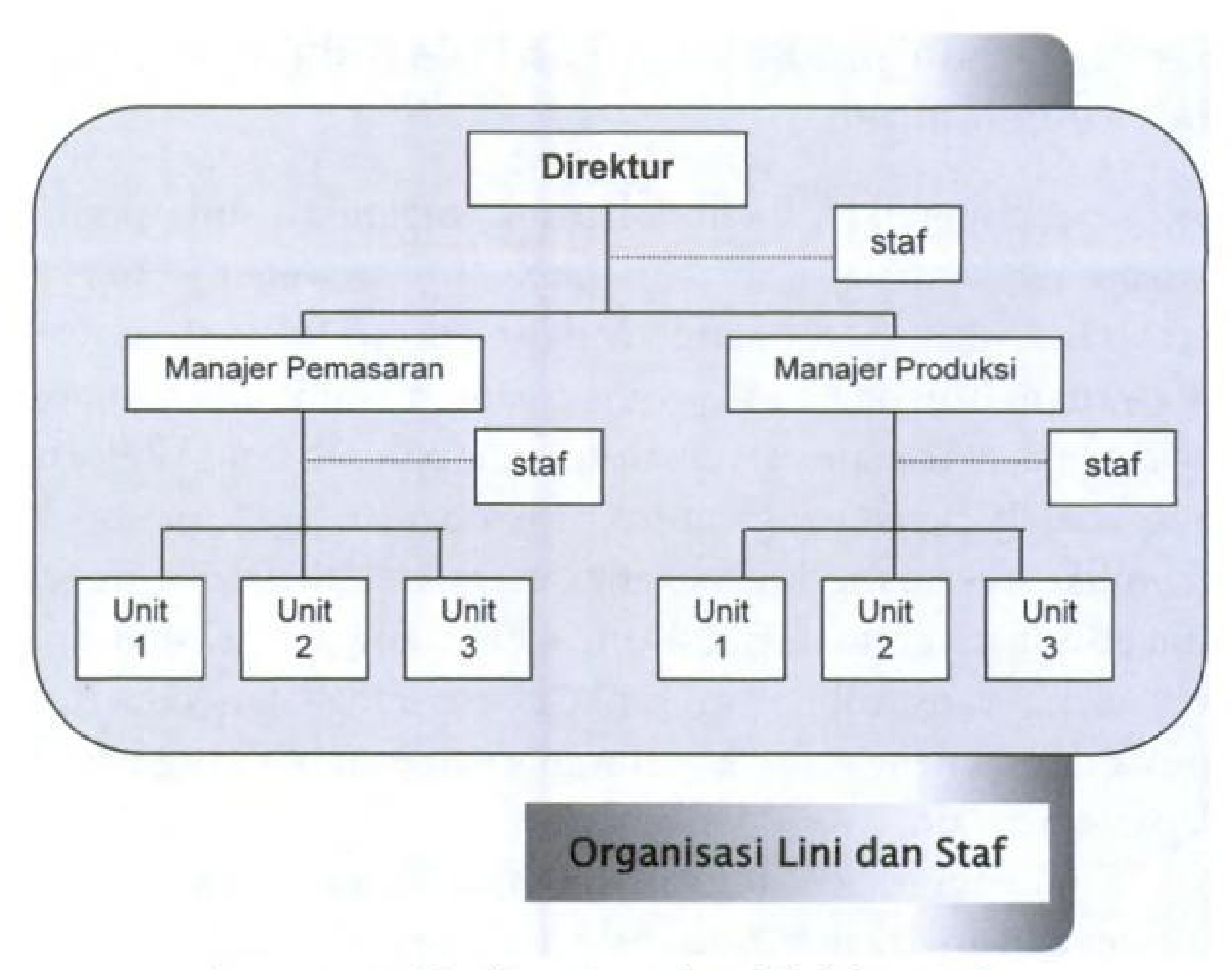
Semua tugas itu harus dapat dipertanggungjawabkan kepada perusahaan dan Allah SWT.

SUPERVISOR ADALAH PEMIMPIN

Organisasi memberikan manfaat yang mudah dilihat, yaitu adanya keteraturan, pembagian tugas dan kesempatan, tanggung jawab bersama, kepuasan dan harga diri, hasil yang lebih baik, dan pengembangan sesuai jenjang.



Peraga 4.1 Tugas Siapakah Itu?



Peraga 4.3 Struktur Organisasi Lini dan Staf (Yusanto dan Widjajakusuma, 2003)

Organisasi Lini (*line organization*)

Organisasi yang didesain oleh Henry Fayol (Hardjito, 1995) adalah bentuk organisasi tertua dan dicirikan–antara lain–skalanya masih kecil, jumlah karyawan masih sedikit, spesialisasi belum ada atau masih sedikit, pemilik biasanya menjadi pimpinan tertinggi, dan hubungan kerja pimpinan-bawahan bersifat langsung.

Bentuk organisasi ini dinilai memiliki sejumlah kelebihan dan kekurangan. Kelebihan-kelebihannya adalah (1) kesatuan komando terjamin sangat baik, (2) proses pengambilan keputusan berjalan sangat cepat karena jumlah SDM yang terlibat sangat sedikit atau bahkan tidak ada sama sekali, dan (3) rasa solidaritas di antara karyawan umumnya tinggi, mengingat di antara mereka sudah saling mengenal. Kekurangan-kekurangannya

berintikan pada penggabungan bentuk fungsional dan struktural (produksi) dalam struktur organisasi yang sama.

Dalam organisasi matriks, pusat-pusat pertanggungjawaban ditata berdasarkan fungsi dan tanggung jawab program yang berada di atasnya, dengan atau tanpa proyek. Proyek adalah setiap tugas yang dilakukan dalam rangka mencapai sasaran tertentu, misalnya memproduksi produk baru, menyiapkan kegiatan periklanan, atau membangun pabrik baru. Proyek merupakan kegiatan yang memotong organisasi fungsional dengan ditunjang banyak fungsi dalam organisasi (Anthony, *et al.*, 1989).

Menurut Hardjito (1995), konsep organisasi matriks dikembangkan pertama kali dalam industri ruang angkasa yang kemudian banyak dikembangkan di perusahaan-perusahaan konstruksi, konsultan, dan organisasi-organisasi lain yang bekerja dengan banyak proyek yang memerlukan koordinasi dan kinerja tinggi serta membutuhkan berbagai keterampilan dan keahlian khusus.

Kelebihan-kelebihannya adalah (1) dapat memaksimumkan efisiensi penggunaan tenaga-tenaga fungsional dan struktural, (2) memberikan fleksibilitas kepada organisasi dan membantu perkembangan kreativitas serta melipatgandakan pemanfaatan sumber daya perusahaan, (3) mendorong kerja sama antardisiplin dan mempermudah kegiatan-kegiatan perusahaan yang beragam dengan orientasi proyek, dan (4) membebaskan keterlibatan tunggal manajemen puncak dari perencanaan.

Sementara kekurangan-kekurangannya adalah (1) pertanggungjawaban ganda dapat menciptakan kebingungan dan kebijakan-kebijakan yang kontraproduktif, (2) sangat membutuhkan koordinasi horizontal dan vertikal, (3) membutuhkan lebih banyak keterampilan perorangan, (4) mendorong potensi timbulnya pertentangan kekuasaan, (5) berisiko bagi timbulnya anarki, serta (6) pelaksanaan fungsi pengawasan dalam organisasi matriks jauh lebih sulit dibandingkan dengan bentuk organisasi yang telah disebutkan sebelumnya.

Namun, jika yang melanggar etika adalah atasan, bawahan hanya dapat menggerutu karena kecewa.

Dengan demikian, dalam timbangan syariah, seorang supervisor perlu memahami tiga aspek penting implementasi syariah dalam organisasi, yakni:

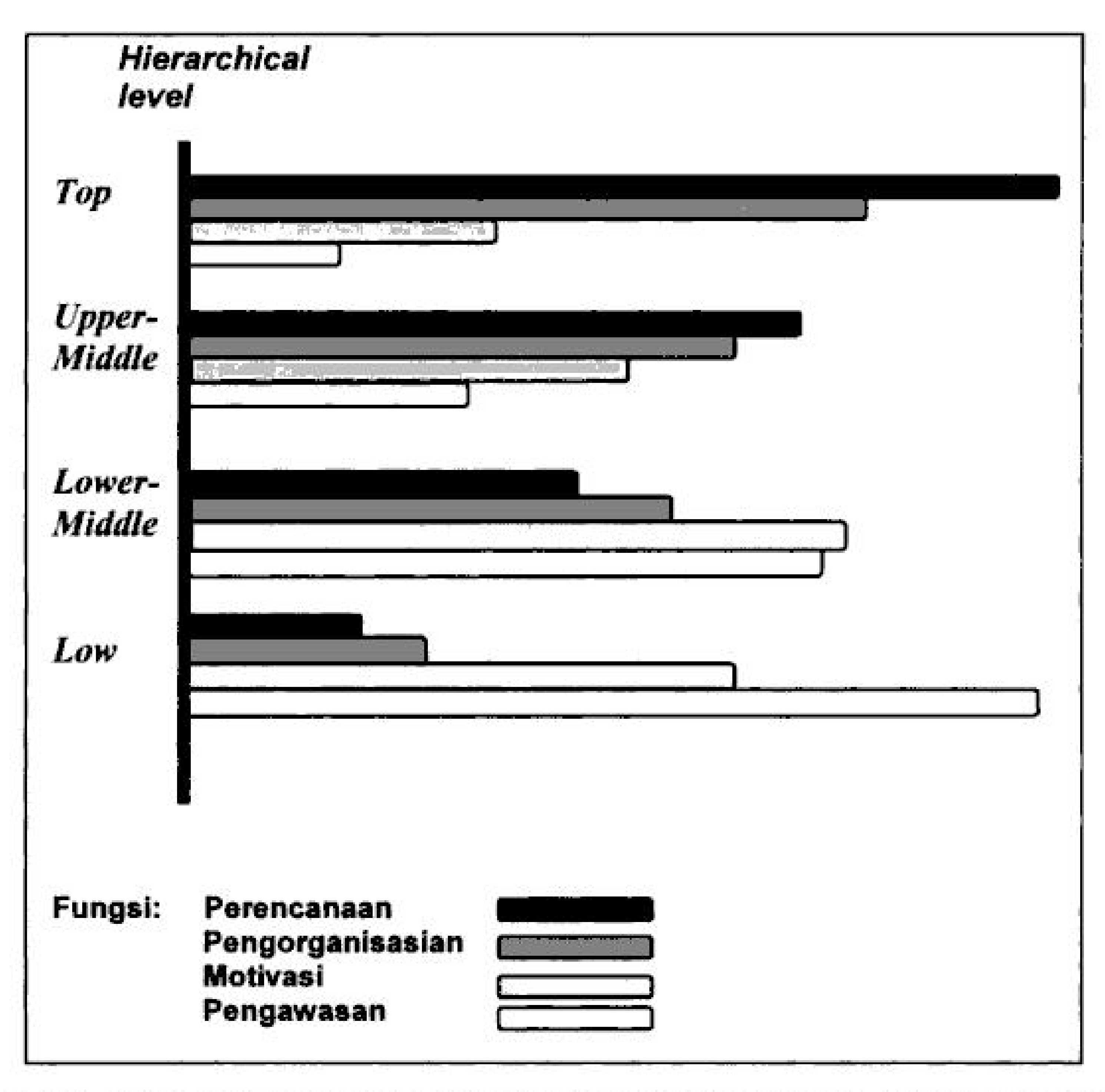
- **Aspek Struktur.** Implementasi syariah terhadap aspek ini terutama pada alokasi SDM yang berkorelasi dengan faktor profesionalisme serta akad pekerjaan. Harus dihindarkan penempatan SDM di struktur yang tidak sesuai dengan *kafa'ah*-nya (keahliannya) dan atau dengan akad pekerjaannya karena akan menyebabkan timbulnya kerusakan dan bertentangan dengan keharusan kesesuaian antara akad dan pekerjaan.
- **Aspek Tugas dan Wewenang.** Implementasi syariah terhadap aspek ini terutama ditekankan pada kejelasan tugas dan wewenang masing-masing bidang yang diterima oleh para SDM pelaksana berdasarkan kemampuan masing-masing sesuai dengan akad pekerjaan tersebut.
- **Aspek Hubungan Karyawan.** Implementasi syariah terhadap aspek ini dapat berupa penetapan budaya organisasi bahwa setiap interaksi antar-SDM adalah hubungan *muamalah* yang selalu mengacu pada *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*.

Kondisi seperti di atas hanya akan terjadi–sebagaimana telah diulas pada bab sebelumnya–jika pimpinan melakukan pengerahan dan pemberdayaan segenap komponen perusahaan agar secara bersama-sama dapat mencapai tujuan yang ditetapkan saat interaksi antar-individunya berada dalam koridor ide, perasaan, dan aturan yang sama yang berasal dari *al Kholiq*. Interaksi ini mewujudkan filosofi TEAM, yakni *Together Everyone Achieves More*.

Fungsi-Fungsi Manajemen bagi Supervisor

Dalam ilmu manajemen, telah dikenal luas bahwa fungsi manajemen ada empat macam, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian atau pengawasan. Pakar lain, seperti Kirk Douglas, tidak menyebutkan pelaksanaan, tetapi menggantinya dengan motivasi. Alasannya mungkin karena tugas pimpinan adalah memperoleh sesuatu dari orang lain. Jadi, yang melaksanakan justru anak buahnya. Pimpinan lebih bersifat mendorong atau memotivasi bawahan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Supervisor dan juga *foreman* sebagai pimpinan eselon bawah tidak lepas dari fungsi manajemen tersebut. Artinya, di semua fungsi ia terlibat dan menjalankan fungsi-fungsi tersebut sesuai dengan porsinya.



Peraga 5.1 Tingkat Implementasi Fungsi Manajemen dalam Organisasi

maupun yang didelegasikan kepada orang lain, supervisor harus bertanggung jawab penuh.

Coba pikirkan dan diskusikan dengan teman Anda, tugas yang bagaimana yang harus dikerjakan sendiri dan tugas yang bagaimana pula yang harus didelegasikan.

Menyusun Perencanaan

Dunia berubah dari tahun ke tahun. Industri berkembang dari waktu ke waktu. Teknologi bertambah maju dari saat ke saat dan dari detik ke detik. Begitu cepatnya perubahan berjalan dan begitu cepatnya teknologi berkembang sehingga tidak setiap orang dapat mengikutinya. Inilah yang–antara lain–menyebabkan kesenjangan yang semakin jauh antara negara maju dan negara berkembang.

Dilihat dari sudut penawaran dan permintaan, perubahan juga menjadi sangat terasa. Di awal abad kedua puluh, saat teknologi masih rendah, industri manufaktur bersifat padat karya, teknologi masih sederhana (pada saat itu memang baru sampai pada tingkat itu), tuntutan pasar tinggi, semua barang sangat laris, dan pembeli cenderung mencari barang karena permintaan jauh melampaui kapasitas produksi.

Saat ini, ketika teknologi sudah sangat maju, dibutuhkan padat modal dalam industri, tenaga kerja terdidik, terlatih, dan bahkan ahli. Produktivitas diharapkan tinggi, mutu tinggi, dan efisiensi juga tinggi. Situasi berubah. Tidak mudah menjual barang, persaingan begitu keras, jumlah barang melimpah, sehingga terjadi kecenderungan barang mencari pembeli karena kapasitas produksi jauh melampaui permintaan akan barang.

Perubahan terjadi secara mendadak. Desain dan model barang menjadi kunci dan unsur utama alat persaingan. Kalau dulu *fashion* itu hanya ada pada pakaian, tetapi sekarang semua barang sudah berubah menjadi *fashion*, termasuk sepatu, ikat pinggang, dan lain-lain. Hal ini mendorong terjadinya perubahan

Pelaksanaan Tugas

Setiap karyawan, termasuk supervisor dan *foreman*, mendapat tugas dari perusahaan. Untuk melaksanakan tugas yang diberikan itulah seorang karyawan dibayar.

Setiap tugas mempunyai syarat atau standar yang harus dicapai. Membuat sepatu harus sesuai dengan standar. Membuat suku cadang harus sesuai dengan spesifikasi. Tugas *foreman* diuraikan dalam uraian jabatan, yang pada pokoknya berisi daftar tugas, tanggung jawab serta lingkup wewenang yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Setiap butir dalam daftar tugas menyebutkan sasaran yang harus dicapai.

Pendelegasian Tugas

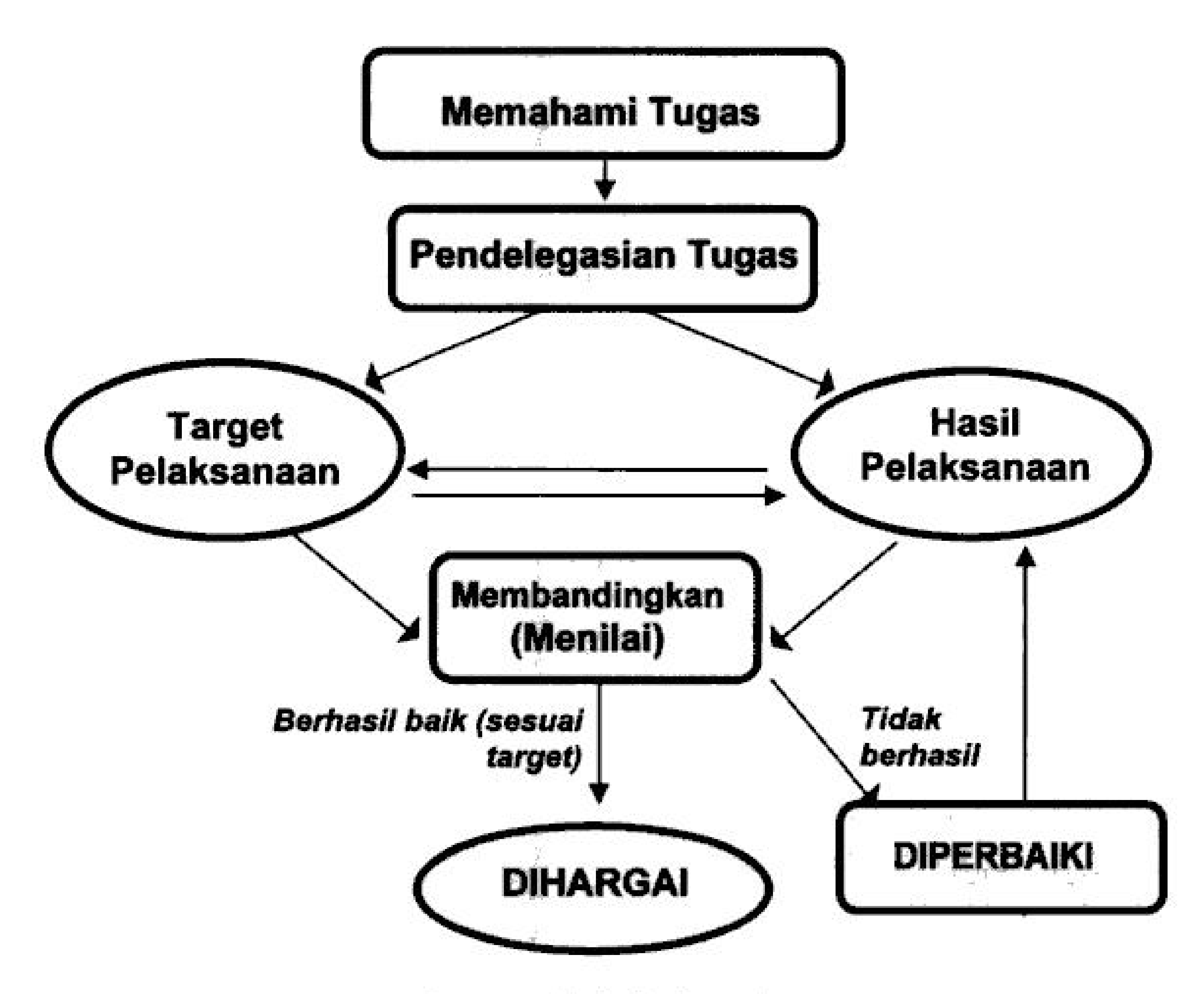
Supervisor dan *foreman* biasanya bekerja membawahi anak buah, tidak sendiri-sendiri. Jadi, tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka perlu didelegasikan ke bawah. Agar berjalan dengan baik, pendelegasian tugas perlu mempertimbangkan beberapa faktor. Pelaksanaan tugas dapat sesuai dengan dan menunjang target yang dipertanggungjawabkan oleh supervisor atau *foreman*. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan adalah:

- Kemampuan penerima delegasi tugas.
- Keterkaitan dengan tugas dan jabatannya.
- Besarnya tugas yang didelegasikan.
- Cara mendelegasikan tugas.
- Kontrol pelaksanaan tugas yang didelegasikan.

Tidak semua tugas dapat didelegasikan ke bawahan. Tugas melatih bawahan, misalnya, harus dilakukan oleh mereka yang mendapatkan tugas tersebut. Begitu pula tugas yang mengandung risiko tinggi, yang memiliki kerahasiaan, dan sebagainya. Tugas memang sebagian dapat didelegasikan, namun tanggung jawab harus tetap dipikul oleh atasan yang mendelegasikannya. Yang

4. *Percaya takhayul.* Membuat dan memercayai jimat, mantra, dan lambang.
5. *Artistik.* Lebih banyak hidup dengan nalurinya, dengan perasaannya– perasaan-perasaan sensualnya.
6. *Berwatak lemah.* Kurang kuat mempertahankan dan memperjuangkan keyakinannya. ABS–untuk menyenangkan atasan dan menyelamatkan diri.
7. *Tidak hemat–cenderung boros.* Senang berpakaian bagus, berhias (ke salon kecantikan), berpesta-pesta, memakai perhiasan, dan sebagainya.
8. *Lebih suka tidak bekerja keras, kecuali kalau terpaksa.* Ingin cepat kaya tanpa kerja keras, ingin dapat gelar tanpa belajar, akibatnya memakai ijazah palsu–ijazah aspal. Bicara mengenai pekerjaan: mana posisi basah, mana posisi kering. Ini juga merupakan akibat dari kecenderungan kurang sabar.
9. *Tukang menggerutu.* Akan tetapi, menggerutunya tidak berani secara terbuka, hanya jika ia berada di rumahnya, atau di antara kawan-kawannya yang sepaham atau satu perasaan.
10. *Cepat cemburu dan dengki terhadap orang lain yang dilihatnya lebih darinya.* Tidak suka orang lain lebih maju, lebih kaya, lebih berpangkat, lebih berkuasa, lebih pintar, atau lebih terkenal. Akibatnya, mereka berusaha menjatuhkan orang tersebut dengan mengadu dan sebagainya.
11. *Pendapat "kebeneran" lebih dominan daripada kebenaran*; walau benar, kalau tidak "*kebeneran*", akan dianggap salah; walaupun salah, kalau "*kebeneran*", jadinya betul.
12. *Bersifat sok.* Kalau berkuasa mudah mabuk kekuasaan–"aji mumpung"–mumpung berkuasa. Kalau kaya jadi mabuk harta, jadi rakus.
13. *Tukang tiru.* Mudah terpengaruh hal-hal dari luar yang memesonakan. Banyak yang menjadi koboi cengeng pada waktu mode koboi-koboian. Banyak yang menjadi *hippies* selagi musim *hippies* (keranjingan *breakdance*–setelah ada mode *breakdance*, musik *rap*, dan sebagainya).

Jadi, proses pengawasan didahului dengan memahami dan mengetahui apa yang menjadi harapan perusahaan atau apa yang harus dilakukan karyawan setelah menyelesaikan tugas. Harapan perusahaan dapat berupa target atau rencana (*action plan/job instruction*). Dengan demikian, prosesnya menjadi (Peraga 5.4): (1) memahami tugas dan target, (2) membandingkan dengan pelaksanaan, (3) menilai atau memberikan keputusan, (4) melakukan usaha perbaikan, (5) memantau pelaksanaan, (6) membandingkan hasilnya, (7) menilai, dan (8) menghargai.



Peraga 5.4 Proses Melakukan Pengawasan

Kapan Perlu Pengawasan?

Pertanggungjawaban mengenai pengawasan secara menyeluruh dilakukan setiap saat. Pelaksanaan pengawasan bergantung pada masalah dan orang yang diawasi, dengan kata lain, bergantung pada keperluannya, seperti:



Tiga pilar manajemen organisasi, yaitu:

- Ketakwaan individu. Seluruh personel SDM perusahaan dipastikan akan dibina agar menjadi SDM yang bertakwa.
- Kontrol anggota. Dengan suasana organisasi yang mencerminkan formula TEAM, proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawalan dari para SDM-nya agar sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.
- Penerapan (supremasi) aturan. Organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas serta—tentu saja—tidak bertentangan dengan syariah.

MANAJEMEN ORGANISASI ADALAH UPAYA SISTEMATIS DAN MENYELURUH DALAM MENGELOLA PERUSAHAAN AGAR MERAIH PROFIT, BERKEMBANG TERUS, DAN BERKAH

Ada lima unsur komunikasi yang perlu mendapat perhatian, terlebih karena kendala komunikasi biasanya ada di dalam kelima unsur tersebut (selebihnya dijelaskan lebih rinci dalam subbab Faktor-Faktor Komunikasi), yaitu:

Komunikator (*Sender*)
Seseorang yang menyampaikan pesan, berupa pikiran atau ide, perasaan, berita, perintah, atau anjuran kepada orang lain.

Pesan (*Message*)
Pikiran atau ide, perasaan, berita, perintah, anjuran, dan lain-lain yang disampaikan oleh *sender* kepada *receiver*.

Komunikan (*Receiver*)
Seseorang atau sejumlah orang yang menjadi sasaran komunikator ketika ia menyampaikan pesan, pikiran, atau perasaannya.

Media
Sarana untuk menyampaikan pesan yang digunakan dalam menyampaikan pesan komunikator kepada komunikan. Dapat berupa surat, telepon, telegram, pengeras suara, papan pengumuman, surat kabar, radio, majalah, televisi, internet, dan lain sebagainya.

Persepsi
Pemahaman komunikan terhadap pesan yang disampaikan yang kemudian diekspresikan dalam bentuk tanggapan atau reaksi atas pesan tersebut.

MENGAPA PERLU KOMUNIKASI EFEKTIF?

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan betapa pentingnya komunikasi yang efekif bagi seorang supervisor. Komunikasi efektif akan menghasilkan sesuatu yang baik dan sesuai dengan harapan. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan masalah bahkan malapetaka.

- Bagaimana masalah keselamatan dan kesehatan kerja yang terkait dengan tugas-tugasnya?
- Apakah ada perubahan gaji setelah masa percobaan berhasil dilalui, dan berapa?

Apakah karyawan senang dengan informasi di atas? Itu sangat bergantung pada sampai di mana komitmen karyawan bersangkutan–seberapa jauh karyawan menyenangi pekerjaan mereka.

Informasi mengenai hal-hal yang menyangkut kepentingan pribadi biasanya dibutuhkan dan akan menyenangkan hati karyawan serta merupakan informasi yang sangat diharapkan, misalnya:

- Berapa ia dibayar, mengapa sebesar itu, dan bagaimana cara menghitungnya?
- Bagaimana perhitungan gaji lembur?
- Bagaimana peraturan cuti untuk karyawan?
- Bagaimana kalau sakit?
- Apakah ada program rekreasi?
- Apakah ada peraturan pensiun?
- Bagaimana tanggapan dan perlakuan perusahaan jika aktif di serikat pekerja (SP)?
- Bagaimana caranya untuk naik pangkat?
- Bagaimana kalau terjadi kecelakaan kerja?

Hal-hal di atas akan sangat menarik bagi karyawan. Apa pun sikapnya, diam atau bertanya, mereka tetap membutuhkan informasi.

METODE KOMUNIKASI

Ada berbagai metode yang dapat digunakan dalam mengomunikasikan informasi dari supervisor kepada karyawan. Setidaknya

3. Informasi yang disampaikan benar dan seragam.
4. Merupakan alat bantu komunikasi yang sangat berharga bagi perusahaan.

Komunikasi jenis ini juga mengandung peluang kerugian, di antaranya:

1. Hanya baik untuk informasi ringan, yang tidak memerlukan pemahaman secara mendalam. Ini juga disebabkan oleh tidak/kurang adanya kesempatan tanya jawab.
2. Walaupun informasi dapat disampaikan dengan benar dan seragam, belum tentu dapat diinterpretasikan secara tepat dan seragam oleh para karyawan.
3. Hanya berlaku untuk umum. Tidak untuk informasi yang sifatnya pribadi atau kelompok khusus.

Metode yang digunakan memang harus dipilih yang cocok. Walaupun begitu, perlu disadari bahwa metode apa pun yang digunakan, yang penting ada komunikasi; itu lebih baik daripada tidak ada komunikasi sama sekali.

LANGKAH-LANGKAH KOMUNIKASI

Dalam hal ini, kami hanya akan membahas langkah-langkah komunikasi langsung sebab metode inilah yang paling banyak digunakan oleh supervisor. Komunikasi langsung dapat dilakukan secara individual atau secara kelompok.

Berikut langkah-langkah yang diperlukan dalam melakukan komunikasi.

1. Persiapan

- Pikirkan komunikasi mengenai apa dan untuk siapa.
- Tetapkan waktu yang tepat dan tempat yang cocok.
- Pahami betul informasi yang akan disampaikan berikut latar belakang penyebabnya.
- Antisipasi kemungkinan pertanyaan dan jawabannya.

Transactional Analysis (TA) atau analisis transaksional berkembang dari anggapan bahwa setiap komunikasi antarmanusia adalah suatu transaksi–transaksi antara manusia yang satu dan manusia lainnya. Analisis transaksional menekankan dasar psikologis dalam komunikasi. Konsep ini menyatakan bahwa setiap individu dapat berbicara dari tiga eksistensi psikologis yang berbeda, yang dalam istilah TA disebut *Ego State* atau Status Ego.

Ada tiga Status Ego, yakni Status Ego Orang Tua (*Parent Ego State*), Status Ego Orang Dewasa (*Adult Ego State*), dan Status Ego Anak-Anak (*Child Ego State*). Posisi status ego sangat memengaruhi transaksi komunikasi yang dilakukan.

Status Ego Orang Tua terbentuk sejak kecil, merupakan hasil dari pengaruh orang tua, wali, guru, dan lain-lain. Pada dasarnya, Status Ego Orang Tua berupa nilai-nilai yang diajarkan oleh orang tua dengan ciri-ciri:

- selalu benar dan unggul,
- selalu mengatakan "kerja keras, jujur, taati peraturan-peraturan, dan sebagainya",
- umumnya menasihati, mendukung, selalu benar, mengetahui segala-galanya, dan
- tidak mau dinasihati, tidak mau diremehkan.

Nilai-nilai orang tua ini akhirnya diserap dan menjadi sebagian dari eksistensi psikologis seseorang.

Status Ego Orang Dewasa adalah kemampuan yang sudah ada sejak kecil yang berfungsi ibarat komputer yang memproses data. Terlihat sebagai kemampuan untuk membuat keputusan berdasarkan data-data dari lingkungan. Jadi, lebih merupakan kemampuan untuk melihat fakta di sekitarnya. Seseorang yang telah dewasa selayaknya dapat berpikir secara logis dan beralasan, dapat bersikap membantu, mau mengerti dan menanggapi secara wajar, nalar dan manusiawi, lebih banyak menggunakan rasio daripada perasaannya.

Pada dasarnya, dalam lingkungan kerja, jika kita melakukan komunikasi dari D ke A atau D ke O, kita harus berusaha mengubahnya dari D ke D. Tujuannya adalah agar komunikasi berjalan efektif sebab ditunjang oleh fakta, data, dan pertimbangan rasional.

Jadi, komunikasi dapat disebut efektif jika pesan yang ingin disampaikan dapat diterima dan dimengerti 100% tanpa deviasi–tanpa ada salah pengertian sedikit pun. Ini mudah terjadi bila masing-masing pelaku komunikasi, baik pengirim pesan maupun penerima pesan, berdiri pada Status Ego Dewasa.

PRINSIP KOMUNIKASI

Prinsip dasar yang harus kita perhatikan dalam berkomunikasi efektif dapat dirangkum dalam satu kata, yaitu **REACH** (***Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble***), yang berarti merengkuh atau meraih.

Prinsip pertama dalam berkomunikasi adalah **Respect.** *Respect* merupakan sikap hormat dan sikap menghargai terhadap lawan bicara. Kita harus memiliki sikap menghormati dan menghargai lawan bicara karena pada prinsipnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting. Jika kita bahkan harus mengkritik seseorang, lakukanlah dengan penuh respek terhadap harga diri dan kebanggaan orang tersebut. Samuel Johnson mengatakan, "*There will be no RESPECT without TRUST and there is no TRUST without INTEGRITY*" (Tidak akan ada rasa hormat tanpa kepercayaan dan tidak ada kepercayaan tanpa integritas).

Prinsip kedua adalah ***Empathy***, yaitu kemampuan kita untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi orang lain. Rasa empati akan memungkinkan kita menyampaikan pesan dengan cara dan sikap yang akan memudahkan penerima pesan menerimanya. Jadi, sebelum membangun komunikasi atau mengirimkan pesan, kita perlu mengerti dan memahami empati

isinya, tujuannya, dan latar belakangnya sehingga ia dapat mengomunikasikannya kepada orang lain dengan benar. Terampil membaca memang penting, tetapi terampil membaca situasi jusru lebih penting. Pembicara perlu membaca respons pendengar bukan hanya dari yang dikatakan oleh pendengar, tetapi dari situasi pada saat mereka mendengar, perhatian mereka terhadap pembicaraan, maupun gejala-gejala yang tidak tampak jelas juga merupakan respons pendengar yang perlu diketahui.

Misalnya, ketika Anda berbicara, sebagian pendengar justru *ngobrol*. Ini gejala apa? Sewaktu Anda berbicara semua diam, tutup mulut, tetapi mereka tampak tidak menyimak pembicaran. Mereka menyibukkan diri dengan urusan atau kegiatan lain; ada yang menggambar karikatur, menulis, membaca komik, dan sebagainya. Pada waktu diberi kesempatan bertanya, tidak ada yang mau bertanya. Ini gejala apa? Sementara Anda berbicara dengan serius, mereka malah keluar satu per satu secara diam-diam. Ini mengisyaratkan apa?

Keterampilan Menulis *(Writing Skill)*

Keterampilan menulis juga perlu, terutama apabila komunikasi dilakukan dengan surat atau *fax*.

Keterampilan menulis dengan jelas atau kemampuan mengekspresikan pemikiran dalam bentuk tulisan akan menghindarkan salah interpretasi terhadap informasi yang disampaikan.

SYARIAH DALAM KOMUNIKASI

Komunikasi yang baik bukanlah komunikasi yang penuh dengan retorika, apalagi jika dilakukan dengan niat yang tidak ikhlas. Banyaknya teori tentang kecerdasan emosional telah mendorong orang untuk mampu berbicara dengan sopan, santun, manis, memukau, dan menarik perhatian lawan bicara. Namun demikian, ternyata banyak pula orang melakukan itu untuk mencapai

engkau dapat mengalahkan godaan syaitan." (HR. Thabrani dan Ibnu Hibban)

Perkataan yang Lembut *(Qaulan Layyina)*

Sewaktu Fir'aun berbuat semena-mena kepada rakyatnya dan menganggap dirinya sebagai tuhan yang harus disembah oleh seluruh rakyatnya, Allah memerintahkan kepada Nabi Musa untuk memperingatkannya dengan ucapan yang lemah lembut. Nabi Musa pun gelisah, mengapa?

Pertama, Fir'aun itu ayah angkatnya sendiri yang telah memelihara dan mendidiknya sejak masih bayi. Kedua, dia adalah raja yang sangat besar kekuasaannya dan sangat ditakuti oleh seluruh rakyatnya, tidak ada yang berani melawannya. Ketiga, Fir'aun memang sedang memburu dirinya karena telah membunuh orang yang masih satu rumpun dengan Fir'aun, padahal pembunuhan itu tidak sengaja. Allah pun sudah mangampuninya. Keempat, ia tidak dapat berbicara lancar dan dengan tutur bahasa yang baik.

Namun, Allah Yang Mahatahu lagi Maha Perkasa memberikan bekal kepada Musa. Pertama, diberinya mukjizat berupa tongkat yang dapat berubah menjadi ular raksasa yang akan menerkam siapa saja yang ada di depannya dan tapak tangannya dapat mengeluarkan cahaya yang sangat terang benderang. Kedua, diberi seorang kawan yang tenang, tidak emosional, mampu berkomunikasi lisan secara sistematis dan mudah dipahami. Kawan itu adalah saudaranya sendiri, yaitu Harun AS. Ketiga, diberi doa oleh Allah sehingga dapat berkomunikasi lisan secara lancar, tidak terburu-buru, tidak grogi, argumentatif, dan mudah dipahami. Keempat, dihilangkan dari rasa takut dan khawatir. Setelah lengkap bekalnya, Allah lalu berfirman, *"Pergilah kamu berdua kepada Fir'aun, sesungguhnya dia telah melampaui batas, maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan*

bercirikan penggunaan kata-kata yang benar atau sesuai kaidah bahasa yang berlaku (*qaulan sadida*, QS. 4:9), kata-kata yang tepat sasaran, komunikatif, atau mudah dimengerti (*qaulan baligha*, QS. 4:63), serta mengunakan kata-kata yang santun, lemah-lembut, atau tidak kasar (*qaulan karima*, QS. 17:23). Pembicaraan yang baik juga harus penuh kejujuran atau kebenaran (*shidqi*).

Kedua, malu (haya'). Malu adalah perasaan untuk tidak ingin direndahkan atau dipandang buruk oleh pihak lain. Jadi, malu adalah persoalan harga diri atau gengsi. Malu yang paling utama adalah malu kepada Allah SWT sehingga tidak berbuat sesuatu yang melanggar aturan-Nya. Malu kepada manusia harus dalam konteks malu kepada-Nya. *"Sesungguhnya sebagian yang didapatkan manusia dari perkataan nabi-nabi terdahulu ialah 'Jika kamu tidak malu, maka berbuatlah sesukamu!"* (HR. Bukhari).

Ketiga, rendah hati (*tawadhu'*), yaitu perasaan lemah dan kecil di hadapan Allah. Sifat ini akan membuat seseorang tidak berlaku sombong, tidak memandang dirinya mulia apalagi merasa paling benar. Imam Fadhail bin Iyadh mengatakan, *tawadhu'* ialah tunduk pada kebenaran dan mengikutinya walaupun kebenaran itu datang dari seorang anak kecil.

Keempat, senyum. Senyum adalah suatu kebajikan dan sama dengan ibadah sedekah. Rasulullah SAW sangat menganjurkan umatnya agar murah senyum atau bersikap menyenangkan. Senyum dapat kita rasakan tatkala melihat keramahan orang lain kepada kita. Sebaliknya, sukakah kita melihat orang cemberut dan bermuka masam terhadap kita? Rasulullah bersabda, "*Kamu tidak bisa meratai (memberi semua) manusia dengan harta-hartamu, tetapi hendaklah bermanis muka dan perangai yang baik dari kamu meratai mereka*" (HR Abu Ya'la). Tentang senyum, Napoleon Hill dan Climenstone dalam buku *Success: a Positive Mental Attitude* pernah berkata "*if you smile the world will smile*".

Kelima, sabar. Bersabar dalam pergaulan adalah sifat mukmin sejati. Dalam bergaul kita menemui banyak orang dengan ragam watak dan perilakunya–ada yang menyenangkan,



Pengambilan Keputusan

"Pengambilan keputusan yang tepat berangkat dari keseimbangan perhatian terhadap semua kendala"

Membedakan Masalah

1. **Masalah dalam Jangkauan vs Masalah di Luar Jangkauan.** Masalah dapat dikategorikan dalam dua jenis, yakni masalah dalam jangkauan kita dan masalah di luar jangkauan kita. Dua jenis masalah ini dicirikan dari aspek-aspek yang dapat diatasi sendiri; diatasi dengan bantuan dari luar atau sesuatu yang tergolong sebagai *force majeure*.
2. **Masalah Internal vs Eksternal.** Terkait dengan urusan perusahaan, masalah juga dapat dibagi dua, yakni masalah internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Dari sudut ini kita dapat menetapkan prioritas penyelesaian persoalan.
3. **Masalah Teknikal vs Manajerial.** Di sini, masalah terkait dengan kompetensi keahlian SDM perusahaan. Melihat masalah dari sudut ini, kita dapat mendelegasikan penyelesaiannya sesuai dengan bidang keahliannya.

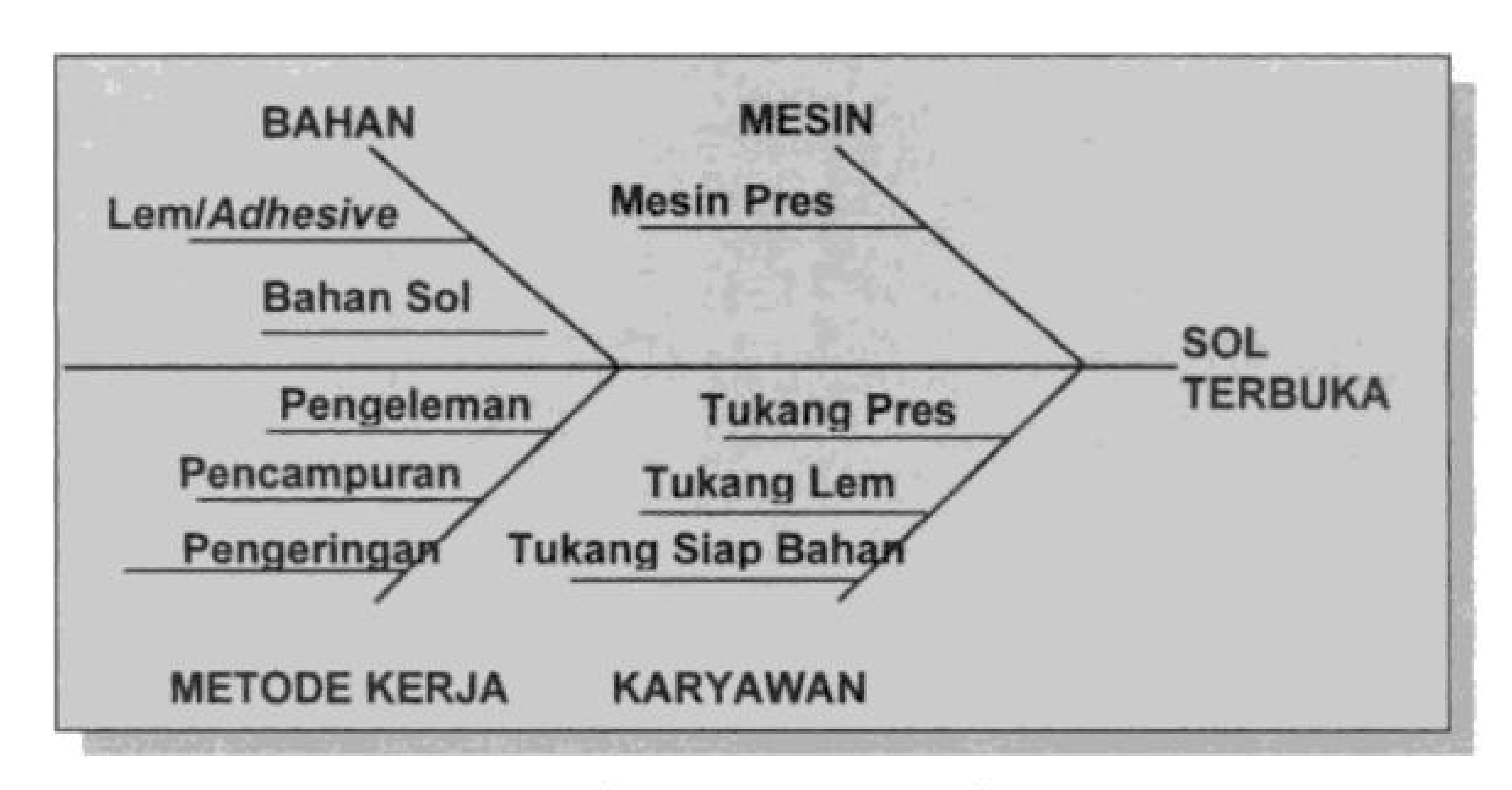
Mengidentifikasi Masalah

Berbagai teknik dapat dilakukan dalam mengidentifikasi masalah. Pemilihan teknik dilakukan dengan mempertimbangkan situasi, kondisi, dan masalahnya. Ada sejumlah cara yang lazim dilakukan untuk keperluan ini. Di antaranya:

- membandingkan harapan dengan kenyataan,
- menggunakan kuesioner,
- dengan wawancara,
- melalui diskusi,
- melalui *brainstorming*,
- instrospeksi dan perenungan, dan
- dengan target yang menantang.

Menyikapi Masalah

Setiap timbul masalah, pasti ada sebabnya, ada akar penyebabnya dan juga ada akibatnya. Penyebabnya mungkin bukan cuma satu,



Peraga 7.5 Analisis Kasus Perusahaan Sepatu dengan Diagram Tulang Ikan

Pada kasus sepatu dengan sol terbuka, uraian analisis masalahnya adalah sebagai berikut.

a. **Kemungkinan penyebab**

1. Dari faktor mesin: mesin pengering lem, mesin pres sol, mesin *unlasting*, atau mesin lain.
2. Dari faktor karyawan: tukang amplas sol, tukang oles lem, (*cementing operator*), tukang siap bahan, tukang pres sepatu atau tukang *unlasting*.
3. Dari faktor bahan: sol luar, sol dalam, atau sahan lem adhesive.
4. Dari faktor prosedur kerja (*operation procedure*): cara mencampurkan *adhesive* dengan desmodur, cara peng-olesan lem, cara pengeringan atau cara penggunaan.

Butir-butir tersebut barulah merupakan kemungkinan penyebab. Sampai seberapa jauh validitasnya, tentu dibutuhkan informasi lebih jauh, misalnya:

- kapan diketahuinya kerusakan tersebut,
- di mana saja terdapat sepatu rusak semacam itu,
- berapa sering kerusakan semacam itu,
- bagaimana hasil penelitian fisik,

Bakal keputusan yang perlu diambil, sekarang sudah semakin tampak, namun belum meyakinkan benar bila dilihat dari beda angka yang relatif kecil, yaitu 2. Jika dilihat dari angka, jelas bahwa alternatif penyebab ke-1 merupakan pilihan utama, namun alternatif penyebab ke-2 bukannya kurang kuat.

Ada cukup banyak kendala dalam membuat keputusan, umumnya karena kurang lengkapnya data, adanya kendala waktu, beban kerja dan kesibukan, kurang pengalaman, interpretasi dan persepsi, emosi di luar kendali, dan adanya kepentingan pribadi.

Sifat keputusan itu dapat menyenangkan dan dapat pula tidak menyenangkan bagi orang lain. Bagaimanapun keputusan tetap harus diambil. Tidak perlu takut membuat keputusan hanya karena takut tidak menyenangkan orang lain. Yang penting, keputusan yang diambil dapat mengatasi masalah atau paling tidak memperkecil masalah dan bukan memperbesar masalah apalagi menimbulkan masalah baru.

Untuk memudahkan pengambilan keputusan, dapat digunakan asas prioritas sebagai acuan, yaitu:

- Dahulukan secara berurut, mulai dari yang sangat penting, penting, kurang penting hingga tidak penting.
- Dahulukan kualitas atas kuantitas.
- Dahulukan yang sangat bermanfaat dari yang kurang bermanfaat.
- Dahulukan yang memenuhi kepentingan orang banyak dari yang hanya memenuhi kepentingan kelompok.
- Dahulukan yang memenuhi kepentingan perusahaan dari kepentingan pribadi.
- Dahulukan yang berdampak luas kepada masyarakat dari yang berdampak kecil kepada suatu kelompok.

... buku ini tidak semata-mata menekankan pada "macam" supervisi yang perlu dijalankan, tetapi lebih pada pendekatan proses penciptaan sang supervisor yang andal. Menurut penulisnya, seorang supervisor dituntut memiliki kualifikasi keahlian "super" (Strategis, Unggul, Produktif, Empatik, dan tetap Realistis). Pemahaman para penulis terhadap Islam, memberi nuansa islami ke dalam pembahasan, yang menjadi salah satu nilai lebih buku ini. Benang merah dari pendekatan para penulis berdasarkan paradigma Islam itu menampilkan pengertian bahwa bekerja itu pada dasarnya adalah ibadah. Dengan demikian, apabila prinsip kerja adalah ibadah, kinerja dan hasil prestasi seluruh jajaran instansi atau perusahaan akan optimal.

—Prof. Dr. Ir. Wiratman Wangsadinata
Direktur Utama Wiratman & Associates

Penulis buku ini adalah para praktisi di bidangnya dan instruktur (trainer) yang telah membuktikan keahliannya memindahkan ilmu dan keterampilan kepada para peserta pelatihan. Buku ini, yang merupakan rangkuman makalah pelatihan yang sudah teruji manfaat dan kegunaannya, sangat penting dibaca, dicermati, dan dipraktikkan.

—H. Soemarno Soedarsono
Brigjen (Purn) TNI AD, Guru Akademi Militer & Lemhannas

Dalam satu dasawarsa terakhir, konsep-konsep manajemen, seperti Balance Scorecard (BSC), Six Sigma, Total Quality Management (TQM), dan Customer Relationship Management (CRM) marak diperbincangkan dan diajukan sebagai solusi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Namun demikian, konsep-konsep tersebut bukanlah solusi instan yang dapat diterapkan tanpa prasyarat tertentu. Dibutuhkan kesadaran sumber daya manusia yang diimbangi dengan supervisi ekstra dalam melaksanakannya.

Konsep-konsep tersebut memang unggul di atas kertas kerja, namun tidak dapat tereksekusi dengan baik tanpa adanya supervisi yang *Kafaah* (ahli), *Himmah* (beretos kerja tinggi), dan *Amanah* (bertanggung jawab secara profesional, moral, dan spiritual). Supervisi merupakan keahlian dasar yang mutlak dimiliki oleh manajemen dari jenjang paling rendah hingga manajemen puncak.

Buku ini merupakan panduan bagi siapa saja yang ingin mendalami supervisi sebagai sebuah fungsi dan peran. Kolaborasi ketiga penulis dengan latar belakang yang beragam menjadikan buku ini sarat akan pengalaman matang, kiat praktis, teori akademis, dan motivasi spiritual yang menggugah. Internalisasi nilai-nilai syariah di dalamnya membuat buku ini lebih "hidup" sebagai panduan yang memandu pembaca, tak saja secara profesional, namun juga mengikuti kode etik syariah.

Penerbit PT Elex Media Komputindo
Jl. Palmerah Selatan 22, Jakarta 10270
Telp. (021) 5483008, 5490666, 5480888
Ext. 3311 - 3318
Web Page: http://www.elexmedia.co.id

designed by bang doel

